

المحاضرة الثالثة : مدارس ونظريات الإدارة

1-1. المدرسة الكلاسيكية

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي عقت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تندرج تحت هذه المدرسة :

نظرية الإدارة العلمية - نظرية البيروقراطية - نظرية المبادئ الإدارية.

3-1-1. نظرية الإدارة العلمية

يعتبر تايلر المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية ولعل أهم مرتكزات التي قامت عليها هذه النظرية هي :

1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية : ونعني بها النسبة بين الكمية الإنتاجية (كمية الإنتاج) وجودته وسرعته بين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي النسبة بين النتائج والتكاليف .

2- البحث العلمي : أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة و خضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.

3- القواعد والأصول : للإدارة قواعد وأصول علمية وقد ناد تايلور بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين

4) تقسيم العمل والتخصص به : من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة وقواعد وأسس مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمال بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بالربح الوفير .

بالإضافة إلى تايلر ، قام هنري جانت بمساهمة هامة في الإدارة العلمية . فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج في المصنع وطور خرائط جانت التي لا تزال شائعة حتى وقتنا هذا . بالإضافة إلى ذلك وضع جانت نظام للحوافز والأجور مختلف عما قدمه تايلر وأكده على وجوب إعطاء اجر معين يوفر معيشته مقبولة للعمال بغض النظر عن إنتاجيته ثم يعطي حوافز تشجيعية مقابل الزيادة في الانتاج.

3-1-2. النظرية البيروقراطية

تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر 1920/1864.

البيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل ، وتسلسل محدد للسلطة وقواعد وإجراءات واضحة ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقيتهم وقد اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة ، السرعة ، الوضوح والاستمرارية، الوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين .

كما قام بتوضيح أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاث أنواع :

1) السلطة التقليدية : وواضح أنها تمارس من خلال مواصفات مقبوسة من الشخصية التي يتحلى بها القائد .

2) السلطة التقليدية : هي سلطة قائمة على العلاقات التقليدية فالقائد يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم

مقياس: الإدارة والتنظيم في الرياضة / النذير بوصلاح / 2022/2021

(3) السلطة القانونية العقلانية : تستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية ، تسري على جميع العاملين في المنظمة .
اقترح ويبر السمات الآتية للنموذج البيروقراطي : -تقسيم العمل والتخصص - تنظيم المكاتب الطائف على شكل سلم هرمي
للسلطة - اختبار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية --الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة -الموظفون يعينون ولا ينتخبون .

3-1-3. نظرية المبادئ الإدارية

إن أهم ما ميز كتاب هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري ،وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة حيث أن هنري فايول فرنسي ،ليندال أرويك بريطاني ، أمالوتر موني ورايلي فهم أمريكيون كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة . ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن إن تسري في ميداني الإدارة العامة ونظرا للحقائق المهمة التي أبرزها قدم ملخص لآرائه التي أثرت الفكر الإداري .
لقد وجد فايل أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي على النحو التالي :

- نشاطات فنية (الإنتاج والتصنيع)

- نشاطات تجارية (مشتريات مبيعات)

- نشاطات أمنية (الممتلكات والأشخاص)

- نشاطات مالية (الموارد المالية ،المصرف)

نشاطات محاسبية (تقدير التكاليف ، والإحصاءات) .

نشاطات إدارية (تخطيط ، تنظيم ، رقابة)

وهذه المجموعات الستة هامة وتواجد في أي منظمة معاصرة وبدرجات متفاوتة .

- بالإضافة إلى هذا اقترح فأيل أربع عشر مبدءا علميا لتوجيه المدير في حل المشكلات وأكد على ضرورة أن يراعي الظروف في

مدى تطبيق كل مبدءا وهي : تقسيم العمل والتخصص - السلطة - الانضباط - وحدة الأمر - وحدة التوجيه - تعويض

العاملين - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة - الروح المعنوية - خضوع المصلحة

الشخصية للعامة .

وعليه يكون فأيل أول من ناقش الإدارة باعتبارها "عملية" تتضمن وظائف محددة يجب تأديتها من طرف المدير

أفكار ومفاهيم أسهمت بها المدرسة التقليدية : أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتمادا على الأداء - بادرت بدراسة المهام والوظائف

- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين -

تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة .

أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة :

-الاهتمام بالجانب الفني للعمل وإغفال الجوانب الاجتماعية

-الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة إنتاجيته وإغفال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى .

3-2. المدرسة السلوكية في الإدارة

مقياس: الإدارة والتنظيم في الرياضة / النذير بوصلاح / 2022/2021

جاءت المدرسة السلوكية رد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها وتطرقها للعنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به من جهة ، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ والمفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل .

ويندرج تحت هذه المدرسة وجهتا نظر : الأول هو نظرية العلاقات الإنسانية .

3-2-1. العلاقات الإنسانية

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة وركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته .

اقتُرنت نظرية العلاقات الإنسانية بالكاتب الاسترالي "التون مايوا (1880/1949) حيث أجرى مجموعة دراسات معروفة بدراسات هوثرن في شركة وسترن الكتريك في الولايات المتحدة خلال الفترة مابين (1927/1932) على خمس مراحل وكان الهدف منها معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات المادية ، مثل الإضاءة ، فترات الراحة ، ظروف العمل ، ساعات العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة .

النتائج المتحصل عنها لم تثبت بصورة قاطعة وجود علاقة خطية مباشرة بين العوامل المذكورة وإنتاجية العمل .
إلا أنها أنتجت النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العمل
- تلعب الجماعات الغير الرسمية في العمل دورا مهما في تحديد أداء الفرد
- إن المنظمة كيان اجتماعي ، بالإضافة إلى كونها كيان فني وان هذا النظام يحدد معايير لسلوك الفرد وهذه الأخيرة تؤثر على إنتاجية العمل

- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط ، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.

3-2-2. مدرسة تنمية التنظيمات

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني للفرد والجماعة كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف ومن المواضيع العامة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيتها وأساليب القيادة الإدارية المناسبة .
وتندرج تحت هذه المدرسة نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية ماك جريجور (X) و (Y) .

- نظرية ماك جريجور (y,x)

يعتبر ماك جريجور صاحب هذه النظريتين حيث أكد من خلال النظرية الأولى (X) أفكار الكلاسيكية الخاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعامله معه أما النظرية الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري ، وكان ماك جريجور أول مدعي إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد العامل.

1-نظرية x :

لخص ماك في نظرية X أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل :

- الإنسان يكره ويحاول ويتجنب ويتعد عن العمل إذا استطاع وبالتالي لابد من إجباره .

مقياس: الإدارة والتنظيم في الرياضة / النذير بوصلاح / 2022/2021

- الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج .
- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين .

2- نظرية y :

- ركز ماك في نظريته y على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة وكتب يقول إن تطبيق نظرية y سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيعزز انتمائهم وبالتالي لا خوف على مستقبلهم الوظيفي ، ومن ابرز أفكار ماك جريجور التي تضمنتها النظرية :
- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فان هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
 - الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والاقتناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية لا المادية فقط
 - الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة .

3- الفرق بين النظريتين :

نظرية (y)	نظرية (X)
-معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب والراحة .	-إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل
-يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها	-الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
-يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من اجل الوصول إلى الأهداف الملزم بانجازها ،والغاية الخارجية لا تشكل وسيلة وحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف	-يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يفعل
- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية منها حاجات التقدير	-يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل
-يرغب الإنسان باستغلال إمكاناته وطاقته	-تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية لكي يعمل
	-يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمن والضمان قبل أي شيء .

II .نظرية ابراهام ماسلو : (1932)

- انطلق ابراهام ماسلو وهو عالم نفس أمريكي فوضع نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية " من فرضيته أن الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدءاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تبعاً إلى قمة الهرم .ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباع هذه الأخيرة وحسب أهمية الحاجة وضرورتها فيما قبل الإشباع .
- وفيما يلي موجز لأهم الحاجات التي وردت في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية

مقياس: الإدارة والتنظيم في الرياضة / النذير بوصول 2022/2021

- الحاجات الفسيولوجية وحاجات وظائف الأعضاء :

تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها

-حاجات الأمن والأمان :

أن حاجات الأمن تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي وعليه وعلى ذويه وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية وما هو له في الحياة .

-الحاجات الاجتماعية :

وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولا من طرف المجتمع الذي يعيش فيه وان تتاح له الفرصة في التعامل بود والتعاون مع أفراد المجتمع .

حاجات الاحترام والتقدير :

وهي حاجات تعتبر من أهم المؤثرات على السلوك الإنساني الذي يتماشى مع نفسه أو مع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين . وتتضمن حاجات احترام الذات وحاجات التقدير الاجتماعي .

- حاجات تحقيق الذات :

وهي شعور الفرد بكفاءته ومهارته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها من خلال انجازات يعترف بها الآخرون في مجتمعه .

3-3. المدارس والنظريات الحديثة في الإدارة

3-3-1. مدرسة/مدخل علوم صنع القرارات والمعلومات

يطلق عليها أيضا مدرسة علم الإدارة ،أو المدرسة الكمية أو بحوث العمليات وتعني بأولئك الذين راو في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات والرياضيات والإحصاء أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وعليه تكون هذه المدرسة ركزت على حل المشكلات الفنية وليست مشكلات السلوك الإنساني .

كان للعالم هير برت سايمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية القرارات ، اكادمية وعلميا وقد ساوى بين الإدارة وصنع القرارات .ورأى أن عمل المدير هو أساسا صنع القرارات فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنعها فعليا ، وكيف يمكن للمدير أن تكون قراراته أكثر فاعلية ونجاحا .

لم تسلم هذه المدرسة من وجود انتقادات فكما أن المدرسة السلوكية لم تقدم إطار متكامل لفهم الإدارة كذلك الأمر بالنسبة لمدرسة صنع القرارات .صحيح أنها وفرت أدوات تساعد المدير على أداء أدواره ، إلا أنها لم تشكل بديلا للإدارة ذلك أنها لم تعني بالأفراد وبكيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات .

3-3-2. مدرسة النظم الإدارية 1960 إلى الآن

3-3-2-1. نظرية النظم : تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات الأخرى (السابقة)

سواء التقليدية أو السلوكية باعتبار كل منها ركز على جانب واحد من متغيري التنظيم باعتبار هذا الأخير نظام مقفل ، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى انه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمان للاستمرارية التنظيم

تقييم المدرسة:

مقياس: الإدارة والتنظيم في الرياضة / النذير بوصلاح / 2022/2021

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي :

اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من نظم فرعية مترابطة
لعل أهم انتقاد موجه لهذه المدرسة هو أنها مجردة وليست عملية ، فالمدير لا يناقش المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات . لان هذا المنظور يناقش في غرفة الصف ، لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية .

3-2-2. المدرسة الموقفية 1970 إلى الآن :

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لنظرية النظم ، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأشملى وتسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات . هذه النظرية في نهايتها موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة .
إن هذه المدرسة تقر بأهمية كل المدارس السابقة وبأفكارها ومبادئها إلا أنها ترى انه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين نعتبره الأنسب لكل المنظمات وفي كل الظروف ، والأزمة ، بل يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة وكل موقف ومن ثمة اختيار الأسلوب الأمثل ، ومن هنا كان سعى إتباع أنصار هذه المدرسة لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية .

تقييم المدرسة الموقفية :

أكدت المدرسة الموقفية علة ضرورة وأهمية المدخل التشخيصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختيار الحل الأنسب للأفراد والجماعة والمنظمة .
ومن ناحية أخرى ييهت إلى متغيرات هامة تؤثر على أداء المدير البيئية والتقنيات المتبعة وغيرها ، وأوضحت بعض علاقات التأثير بين العوامل وقرارات تصميم الوظائف أي كيف يتم تصميم الوظائف وما نوع الهيكل التنظيمي
وأسلوب القيادة وغيرها المناسب لظروف بيئية معينة ، وحجم معينالخ

3-2-3. مدرسة الإدارة بالأهداف :

ينسب هذا الأسلوب إلى العالمين بيتر دراكر وجورج اوديورن ، وقد أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة . وجاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل بها من اجل تحقيقها .
نقطة البداية هي تحديد أهداف عامة للمنظمة واستنادا عليها يحدد المدير أهداف دائرته ومنه يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف مطلوبة من كل فرد القيام بتحقيقها انطلاقا من أهداف القسم . وأقرت بضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات في وضع هذه الأهداف .

النظرية (Z) للكاتب william ouchi :

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم ، في أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z)

مقياس: الإدارة والتنظيم في الرياضة / النذير بوصلاح / 2022/2021

للكاتب William Slich ، هذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني حيث انه من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي .